

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ АДАПТАЦІЇ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ

Андрій СЕМЕЗ (Кіровоград)

У статті досліджуються теоретичні аспекти та етапи процесу професійно-управлінської адаптації менеджера освіти.

В статье исследуются теоретические аспекты и этапы процесса профессионально-управленческой адаптации менеджера образования.

Ключові слова: менеджер освіти, адаптація, професійно-управлінська адаптація, етапи професійно-управлінської адаптації менеджера освіти.

Соціально-економічні перетворення, інтеграція України у світову систему вищої освіти, поява нових цінностей, розуміння значущості освіти виявили необхідність у формуванні менеджера освіти, який здатний швидко орієнтуватися у навколишній дійсності. Зміни у соціумі перевершують динаміку особистісної готовності до їх адаптації. Система освіти у цій ситуації покликана допомогти керівнику закладу освіти сформуванню у собі якості, необхідні для становлення професійно зрілої, конкурентоспроможної, активної особистості, здатної адаптуватися до умов сучасної дійсності у максимально короткі терміни. Тому адаптація як процес і адаптованість як властивість особистості стають для менеджера основоположними у процесі його підготовки та професійно-управлінській діяльності.

Мета статті полягає у визначенні особливостей процесу професійно-управлінської адаптації менеджера освіти, а також у виділенні етапів цього процесу.

У вітчизняній науці розробкою проблеми професійної адаптації займалися А. Налчаджян, Е. Зеєр, А. Реан, Б. Вульфів, С. Редліх, С. Вершловський, В. Слободчиков, Л. Мітіна, А. Маркова, А. Фролов, А. Мороз та ін. Праці Є. Березняка, М. Гриньової, Г. Єльнікової, Л. Карамушки, Ю. Конаржевського, В. Крижко, О. Мармази, Є. Павлютенкова, В. Пікельної, М. Поташніка, В. Сімонова, П. Третьякова присвячені загальним проблемам управління школою та управлінської діяльності менеджера освіти.

Успішна управлінська адаптація багато в чому визначається вираженістю тих чи інших якостей особистості керівника, які задають спрямованість і продуктивність протікання окремих стадій адаптації, впливають на тимчасові характеристики їх перебігу. Яка ж найбільш узагальнена структура особистості керівника, що має настільки винятково важливе значення для успішної професійно-управлінської діяльності?

Вивчення взаємодії соціально-психологічних і соціально-економічних феноменів дозволило А. Журавльову виділити соціально-психологічні типи особистостей або груп, які визначають динаміку їх взаємодії з новим соціально-економічним середовищем [3]. Результатом такої взаємодії є значна адаптованість особистості і групи в мікросередовищі. До найбільш значущих соціально-психологічних феноменів автор відносить такі особистісні характеристики:

- мотиваційні особливості учасників діяльності;
- провідні ціннісні орієнтації та їх організація в соціально-економічних умовах;
- психологічний тип локусу суб'єктивного контролю у трудовій діяльності та в економічній поведінці людини;

– симптомокомплекс адаптивних властивостей особистості при взаємодії з новим соціально-економічним середовищем: ставлення до ризику, до конкуренції з іншими людьми, оцінка своїх можливостей у подоланні труднощів, рівень підготовленості до життєдіяльності в нових умовах і т. п.

Певні труднощі соціально-професійної адаптації менеджерів освіти пов'язані з такими якостями особистості, як низька здатність до творчих видів діяльності, слабка мотивація до власної самоосвіти та самовдосконалення, нерозвинена здатність щодо виховання підлеглих, низькі показники комунікативної компетентності.

Розглядаючи проблему забезпечення оптимальних умов управлінської праці як необхідну передумову адаптації сучасного керівника, В. Шепель підкреслює значення «превентивних заходів щодо усунення умов для прояву таких психологічних станів управлінських працівників, як небажання виконувати деякі службові дії, втрата оптимізму, впевненості в собі, слабка чутливість до впливу певних стимулів, порушення комунікабельності» [див.: 5]. Іншим аспектом забезпечення умов для ефективної праці керівника, на думку того ж автора, є комплекс морально-психологічних факторів.

Праця сучасного керівника (або, по-іншому, управлінська діяльність) має цілий ряд істотних особливостей, які відрізняють її від трудової діяльності безпосередніх виконавців. Це визначається насамперед тим, що в основі професійної діяльності менеджера лежить постійний вплив на своїх підлеглих для спонукання їх до дій, що приводить навчальний заклад до успіху. Іншими словами, керівник планує, організовує, мотивує і контролює підлеглих, несе відповідальність за стан справ, але безпосередньо роботу виконують в основному підлегли. З цього випливає, що управлінська діяльність опосередковується стосовно результатів загальноорганізаційної діяльності різноманітною діяльністю виконавців.

Виходячи з цього, у складній, багатогранній діяльності менеджера Д. Борман, Л. Воротина, Р. Федерманн виділяють три основних аспекти праці менеджера [див.: 5]:

– *інституційний аспект*, який описує як власне керівників, так і тих, на кого спрямовані їхні управлінські впливи. Іншими словами, інституційний аспект відповідає на питання: «Хто керує?» і «Ким керують?»;

– *процесуальний аспект*, який відбиває сам перебіг вирішення управлінських завдань, процес реалізації функцій управління, особливості стилю управління. Іншими словами, процесуальний аспект управління спрямований на дослідження питання: «Як здійснюється управління?»;

– *інструментальний аспект*, що характеризує ті організаційні форми управління, якими користуються менеджери для досягнення поставлених цілей (різні наради, накази, розпорядження, плани і графіки, заслуховування звітів, особисті бесіди тощо). Таким чином, інструментальний аспект містить в собі відповідь на питання: «За допомогою чого здійснюється управління?».

Поняття адаптації особистості традиційно застосовується для пояснення функціонування особистісних механізмів, що забезпечують процес і результат звикання, пристосування до нових умов життєдіяльності, включаючи зміни в соціальному і організаційному оточенні. При цьому суб'єкт адаптації активно впливає на оточуюче його соціально-технологічне середовище і настільки ж активно змінює самого себе для найкращої відповідності вимогам організаційного оточення.

Термін «адаптація» може бути використаний і щодо ситуації, коли відбувається призначення педагогічного працівника на керівну посаду. У цьому випадку можна ввести поняття «професійно-управлінська адаптація» («адаптація менеджера»), під якою розуміється процес і результат активного врівноваження зі зміненням професійним середовищем, що дозволяє ефективно досягати мети.

Адаптація як активне пристосування і досягнення рівноваги з соціальним та виробничим оточенням відіграє важливу роль у становленні всієї кар'єри працівника. Але особливо важливим є адаптаційний процес для фахівця, призначеного на керівну посаду вперше. Як показали дослідження А. Р. Кудашова, близько 43% опитаних керівників зазнавали труднощів у самому початку своєї управлінської кар'єри, ще 18% охарактеризували свою тодішню ситуацію як дуже важку. Це найчастіше відбувалося через нестачу управлінських навичок і тільки в другу чергу – у зв'язку з браком спеціальних знань [4].

Отриманий результат можна пояснити тим, що просування по службі отримують, як правило, досить компетентні фахівці, які після свого призначення виробляють управлінські навички методом спроб і помилок.

Основний спосіб, що дозволяє підвищити успішність процесу професійно-управлінської адаптації менеджера освіти, полягає в його попередньому навчанні (або організації стажування). Реалізуючи принцип «вчитися все життя», таке попереднє навчання обов'язково має включати поряд з отриманням професійних знань також і вироблення навичок ефективного управління.

Наявні теоретичні узагальнення феномену професійно-управлінської адаптації виконані в рамках наукової парадигми, яку можна було б назвати феноменологічною [5]. У рамках цього підходу

виділяються певні елементи, певні кроки адаптаційного процесу, що викликає науковий і практичний інтерес. Завдяки подібним роботам були описані «сім складових успішної зміни керівництва», сценарії при підвищенні на посаді, «очікування та уявлення індивіда про організаційне оточення» тощо.

Процес професійно-управлінської адаптації керівника навчального закладу пройде менш болісно, якщо він буде орієнтуватися на узагальнену схему своєї адаптації на новій посаді, що містить перелік і послідовність основних проблем, які йому необхідно вирішити на шляху до повної адаптації. Ця узагальнена схема може бути заснована на двох провідних особистісних новоутвореннях, вироблення яких необхідне для новопризначеного керівника.

Самоопис управлінських проблем дозволяє виділити дві предметні області, в яких новопризначеному керівнику необхідно проявити свій особистісний ресурс. З одного боку, це вироблення нових цілей професійної діяльності, зміни в їх структурі і ієрархії, а з іншого – це встановлення нової системи міжособистісних стосунків, нової сукупності способів взаємодії з оточуючими. Зрозуміло, все це може бути продуктивно розглянуто з позиції активної самозміни особистості керівника. Відповідний тип адаптаційного процесу пов'язаний з активним зміною себе, з корекцією власних установок і звичних інструментальних, поведінкових стереотипів. Це тип активної самозміни і активного самопристосування до середовища.

Як формалізовані характеристики професійно-управлінської адаптації керівника навчального закладу А. Реан пропонує використовувати чотири основних параметри, багато в чому схожих з факторами цілісного бачення ситуації та особливостями міжособистісної взаємодії:

- характеристика «психологічного простору» (його обсяг, насиченість певними об'єктами, становище у просторі головного персонажу);
- активність суб'єкта в організації свого «психологічного простору» (ступінь активності, способи подолання розрізненості або досягнення автономності, спрямованість на спільну діяльність);
- типові психологічні труднощі та їх відображення в характері усвідомлення і стилі їх вирішення;
- особливості емоційного реагування (вербалізація переживань і ступінь їх усвідомлення, динаміка емоцій, емоційний фон) [5].

Отже, за допомогою методу самоопису управлінських проблем виділяються дві змістовні області для особистісних новоутворень керівника-адаптанта. Вони охоплюють зміни в структурі та ієрархії цілей, а також встановлення нової системи взаємодії з соціальним

оточенням. З одного боку, цілі професійної діяльності, її операційна техніка та процеси професійної комунікації характеризують керівника-адаптанта як суб'єкта діяльності. З іншого боку, вивчення людини як особистості обов'язково включає виділення її соціально-професійного статусу, а також її цілей та цінностей. Саме для професійної групи типу «людина-людина» два ці аспекти нерозривно пов'язані.

Виділені дві групи проблем, що дозволяють підійти до визначення тих особистісних новоутворень, які формуються у процесі професійно-управлінської адаптації. Так, А. Філіппов розглядає схоже поняття «адаптація до соціальної ролі суб'єкта управління» і серед головних елементів цього процесу виділяє наступні [6, 114-115]:

- ознайомлення зі структурою управління, основними цілями і питаннями;
- спільне з іншими вирішення актуальних управлінських завдань за окремими напрямками виробничо-господарської діяльності;
- сприяння у встановленні продуктивної мережі комунікативних контактів, в якому важлива роль відводиться підготовці до першого публічного виступу.

Як впливає із зазначених А. Філіпповим основних елементів і завдань процесу адаптації керівника, тут також можна виявити подібні з виділеними нами області, в яких повинен проявити себе новопризначений менеджер. Це стосується насамперед знайомства з цілями і структурою системи управління, а також встановлення сукупності продуктивних ділових контактів з новим соціальним і професійним оточенням.

На основі досліджень багатьох авторів (І. Волкова, Г. Гребенюка, А. Жмирікова, Р. Кричевського, В. Прокоф'євої, А. Реана, П. Фішера та ін.) можна підійти до опису основних особистісних новоутворень керівника-адаптанта.

По-перше, новому керівнику навчального закладу (особливо, якщо він отримав керівну посаду вперше) необхідно перейти на інший рівень цілей, які стають більш широкими і якісно складнішими. Якщо раніше масштабність завдань була невисокою і вони були досить вузько спеціалізовані, то тепер перед керівником стоять цілі, більш наближені до глобальних цілей закладу освіти.

Можна припустити, що вихід на новий рівень професійних цілей, формування способів їх досягнення за допомогою організації діяльності інших закладають основу для особистісного розвитку суб'єкта управлінської адаптації. Важливим тут є не тільки «бачення» цілісної управлінської ситуації, але і виділення способів досягнення поставлених цілей.

Менеджеру-новачку необхідно виробити у себе навички трансформації глобальних цілей закладу освіти в цілі очолюваного ним підрозділу і конкретні завдання для кожного працівника. Отже, перша важлива особистісна якість, яку повинен виробити в себе менеджер освіти після свого призначення – *вміння ідентифікувати, операціоналізувати глобальні цілі закладу освіти*, перетворюючи їх на цілі підрозділу і завдань для підлеглих.

По-друге, після призначення керівником потрібно виробити заново або розширити сукупність прийомів, способів взаємодії менеджера з підлеглими. У сучасних поглядах на особистості, що розглядають, зокрема, індивідуальні особливості керівників, уже склалося поняття, що досить точно описує різноманітність таких поведінкових елементів менеджерської праці, — це ролі менеджера, введені Г. Мінцбергом.

Рольові особливості міжособистісної взаємодії відображають важливий аспект впливу однієї людини на іншу. За даними Ф. Березіна, успішне подолання адаптаційного напруги ґрунтується на узгодженості ролей фахівця і організатора [1, 93].

Важливим аспектом успішної управлінської діяльності є також адекватність рольової поведінки менеджерів відповідно до особливостей макро- і мікросоціального середовища закладу освіти.

Таким чином, другим суттєвим особистісним новоутворенням для менеджера в процесі його адаптації до нової професійно-управлінської діяльності є *розширення свого рольового репертуару*, адекватне освоєння і виконання ролей з урахуванням особливостей нової професійної діяльності.

Е. Чугунова пропонує описати вимоги до особистості керівника як сукупність двох взаємопов'язаних «ядерних структур», що відображають, з одного боку, взаємодію з людьми, і високий рівень саморегуляції – з іншого. В першу ядерну структуру входять уміння зацікавити людей, створити стосунки взаєморозуміння у педагогічному колективі, сприятливу трудову атмосферу, а також комплекс морально-етичних якостей (чесність, справедливість, доброзичливість тощо). У другу ядерну структуру еталона особистості керівника входять три підструктури: інтелектуальні характеристики (аналітичність, гнучкість, логічність, кмітливість); професійні вміння та ерудиція; набір якостей соціальної спрямованості (діловитість, соціальна активність тощо) [7].

Отже, у структурі еталонних вимог до особистості керівника присутні як аспекти, пов'язані з ефективною взаємодією в соціальному середовищі, так і аспекти, що відображають інтелектуальну і професійну обробку інформації, що надходить.

Відповідно, ми можемо побудувати теоретичну модель процесу управлінської адаптації, в основі якої лежать два виділені особистісних

новоутворення. Адаптація менеджера розглядається як послідовність стадій, які закономірно чергуються і кожна з яких характеризується своїм проблемними завданням, яке повинно бути продуктивно вирішене для подальшого розвитку.

А. Реан [5] описує чотири стадії процесу адаптації менеджера.

1) *Ідентифікація цілей – відсутність бачення.* Перше, з чого починається процес адаптації менеджера, – це чітке з'ясування глобальних цілей організації, її місії і філософії. Виходячи з цього менеджер повинен абсолютно чітко уявляти собі цілі, які стоять перед закладом, який йому доручили очолити, а також цілі основних підрозділів навчального закладу, і перш за все тих, з ким йому доводиться безпосередньо взаємодіяти. Даний етап адаптації менеджера базується в основному на операціоналізації глобальних цілей.

В разі несприятливого розвитку подій на початковій стадії адаптації новопризначеному менеджеру вкрай важко визначитися в ієрархії завдань, ідентифікувати роль свого навчального закладу серед інших подібних закладів певного регіону. Невдале проходження першої стадії робить всю подальшу адаптацію менеджера практично неможливою.

2) *Розподіл і організація – відсторонене управління.* На другому етапі процесу адаптації проблемна задача полягає у визначенні завдань підлеглим (виходячи з глобальних цілей), а також в організації їх спільної роботи. Поряд з наявністю спеціальних знань це потребує реалізації основних функцій управління, встановлення мережі міжособистісних контактів, організації інформаційних потоків та прийняття рішень.

У реалізації цих завдань важливе значення набуває планування як спільної роботи, так і діяльності інших підрозділів (співробітників). Тут, поряд з операціоналізацією цілей, виявляється задіяним інший аспект адаптації – рольове забезпечення професійно-управлінської діяльності. На цій стадії в основному робота ведеться щодо вже прийнятих раніше планів дій або їх конкретизації й розвитку.

Якщо менеджеру не вдається конкретизувати цілі в завдання для підлеглих, а потім організувати їх спільну роботу, то це неминуче призводить до їх взаємного відчуження. Труднощі в реалізації управлінських завдань багато в чому були пов'язані з невмінням організувати підлеглих, націлити їх на вирішення загальорганізаційних завдань. Невдале проходження другої стадії адаптації значно ускладнює її подальше успішне завершення.

3) *Вирішення нового завдання – трансляція вказівок.* На третій стадії менеджеру освіти, який усвідомив цілі навчального закладу та його підрозділів, зумів організувати підлеглих для виконання вже намічених планів, потрібно спрямувати спільні зусилля для вирішення відносно

нового завдання. Успішне вирішення нового завдання дозволить менеджеру, з одного боку, побачити своїх підлеглих в дещо незвичних умовах, а з іншого – показати іншим і собі самому, що він є справжнім організатором. Це дає необхідну впевненість у собі, у своїх підлеглих і в спільній справі. Успішне проходження третьої стадії передбачає, що менеджер буде досить глибоко вникати у всі тонкощі нового завдання, «супроводжуючи» перебіг його вирішення від початку до кінця. При цьому йому буде потрібно актуалізувати весь комплекс своїх управлінських ролей, а посилення на глобальні цілі навчального закладу і їх «розкладання» для підлеглих поступово відходять на другий план.

Коли менеджер не може запропонувати щось відносно нове, будучи лише передавальним і розподільним елементом в ієрархії управління, виникають великі проблеми щодо авторитету серед підлеглих, відповідно, порушується та істотно збіднюється цілісна картина міжособистісної взаємодії, формуються автономно функціональні підгрупи, навіть виникнення особистісно-значущих проблем не сприяє зближенню точок зору меншості і більшості [2]. В результаті невдалого розвитку процесу адаптації на третій стадії сам перебіг адаптації може затягнутися на досить тривалий період.

4) *Первісне делегування – оперативний режим.* Основною проблемою заключної – четвертої – стадії процесу адаптації менеджера є формування навичок розподілу завдань та делегування повноважень. Для цього необхідно визначити за результатами спільної роботи кількох підлеглих, на яких можна було б покласти самостійне виконання цілісної частини роботи. Здобуваючи перший досвід покладання частини своїх обов'язків на компетентних і виконавчих підлеглих, менеджер отримує можливість краще координувати роботу навчального закладу і приділити більшу увагу перспективним цілям. Велику користь може принести самоаналіз досягнутого, виявлення сильних і слабких сторін свого стилю управління з метою його удосконалення. У цих умовах використання ролей і конкретизація глобальних завдань для кожного підлеглого дещо зменшуються в об'ємі.

Коли менеджер не може визначити коло підлеглих, здатних працювати досить автономно, це призводить до необхідності постійного тотального контролю, що, в свою чергу, викликає неминучу нервозність, квапливість, неможливість перспективного планування. Таким чином, труднощі в проходженні четвертої стадії процесу адаптації можуть істотно відтягнути її завершення.

Успішне проходження усіх чотирьох етапів призводить до повної адаптації, тобто до вироблення навичок взаємодії з керівництвом і підлеглими для досягнення цілей навчального закладу.

Отже, невдале проходження тієї чи іншої стадії професійно-управлінської адаптації, так само як і невдача в процесі адаптації в цілому, зовсім не означає настання безвиході у професійній кар'єрі. Одним із продуктивних варіантів професійного та особистісного розвитку може бути повернення до колишньої або аналогічної посади, але на більш високому професійному рівні. Кризи професійного становлення людини як суб'єкта професійної діяльності супроводжуються, як правило, новим рівнем розвитку особистості. Це відбувається насамперед у результаті наднормативної активності особистості, що створює передумови для реалізації потенціалу самоактуалізації.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Березин Ф. Б. Психическая и психофизиологическая адаптация. — Л.: Наука, 1988.
2. Донцов А. И., Дубовская Е. М., Улановская И. М. Разработка критериев анализа совместной деятельности // Вопросы психологии. — 1998. — № 2. — С. 61-71.
3. Журавлев А. Л. Социально-психологическая динамика в изменяющихся экономических условиях // Психологический журнал. — 1998. — Т. 19. — № 3. — С. 3-16.
4. Кудашев А. Р. Управленческая адаптация государственных служащих: личностно-ролевые аспекты. — М.; Уфа: РИО БАГСУ, 1997.
5. Реан А. А. Психология адаптации личности. Анализ. Теория. Практика / А. А. Реан, А. Р. Кудашев, А. А. Баранов. — СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2006. — 479 с.
6. Филиппов А. В. Работа с кадрами: психологический аспект. — М.: Экономика, 1990.
7. Чугунова Э. С. Формирование и развитие технического творчества молодых рабочих. — М: Высш. школа, 1979.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА

Семез Андрій Анатолійович – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка, доктор філософії.

Коло наукових інтересів: проблеми соціально-професійної адаптації молодого вчителя, менеджмент в освіті, моделювання діяльності фахівця.